



Communication et organisation

34 | 2008

Retour sur les images d'organisations

La métaphore comme « symptôme »

Alexandra Lenay Blason



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/580>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.580

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2008

Pagination : 54-66

ISBN : 978-2-86781-582-9

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Alexandra Lenay Blason, « La métaphore comme « symptôme » », *Communication et organisation* [En ligne], 34 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2011, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/580> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.580

Résumé

Les associations peuvent être considérées comme des formes sociales fragiles dont la survie dépend du maintien de l'équilibre entre activité économique et politique, entre logique sociétale et communautaire, entre division et liaison. Les représentations symboliques véhiculées par le projet associatif, parmi d'autres dispositifs de médiation, jouent un rôle de cohésion et de « garde fou » face aux contingences environnementales. Leur étude s'avère donc très révélatrice des formes d'interaction entre les acteurs concernés.

Mots-clefs

Langage, métaphore, représentation, associations, changement organisationnel

Abstract

Associations could be considered like fragile social forms. Their survival depends on the maintenance of a balance between political and economic activities, social and communitarian logic, division and union. Symbolic representations conveyed by the associative project, among other tools of mediation, play an important role of cohesion vis-à-vis the environmental contingencies. Their study could reveal the different forms of interaction among concerned actors.

Key-Words

Language, metaphor, image, associations, organizational change.

Alexandra Lenay Blason est doctorante au département de Communication de l'Université Catholique de Louvain. Membre du Laboratoire d'analyse des systèmes de communication des organisations (LASCO).

La métaphore comme « symptôme »

Alexandra Lenay Blason

lenayblason@yahoo.com

Les travaux des auteurs constructivistes sur le langage et les modes de symbolisme dans la construction de la réalité (Cassirer, 1946 ; Wittgenstein, 1958) et sur le rôle de la métaphore et d'autres tropes dans la façon de penser et d'interpréter les faits scientifiques (Pepper, 1942 ; Kuhn, 1970 ; Brown, 1977 ; Lakoff et Johnson, 1980 ; Bouchard, 1984), nous ont appris que les représentations symboliques ont des propriétés cognitives. En appliquant ce constat aux théories en organisation, le chercheur canadien G. Morgan (1989) a montré que celles-ci ont toujours un fondement métaphorique en raison de la non-matérialité de leur objet d'étude.

En effet, d'après James R. Taylor, l'organisation, n'appartenant pas au monde des choses matérielles¹ est une abstraction, c'est-à-dire une réalité secondaire qui résulte d'un processus cognitif dont la matière première et le résultat final est le langage. Il conclut alors que penser l'organisation équivaut à la représenter à travers des symboles, des métaphores ou des analogies, parmi d'autres instruments langagiers. Pourtant, on a tendance à croire que la « représentation » de l'organisation est une activité confinée aux chercheurs ou aux personnes chargées de produire ou de diffuser une image « souhaitée » par le sommet managérial. Mais, dans les échanges quotidiens des acteurs au sein des organisations, le recours à la métaphore et à d'autres tropes pour la dénommer ou la symboliser est très courant et, en aucun cas, neutre.

Dans cet article nous proposons de développer les cadres théoriques portant sur les processus de représentation symbolique chez les individus, et de montrer par une étude comparative réalisée dans quatre associations de transformation sociale comment les images véhiculées par les individus peuvent nous « parler » d'autres réalités organisationnelles, telles que l'implication des acteurs au projet, la cohésion du groupe ou le système relationnel en place.

1 « [...] an organization has no material existence distinguishable from its pattern of communication (unlike other objects, which can be touched, tasted, smelled, seen, or heard, directly), it is equally true that it has a symbolic existence that is more than the sum of its communicational parts » (Taylor et Van Every, 1993).

Domaines et métaphores

Dans son ouvrage *Foundations of Cognitive Grammar* (1987), R. Langacker affirme que le langage doit être étudié par rapport à sa fonction cognitive, c'est-à-dire pour sa capacité à interpréter, ordonner, fixer et exprimer l'expérience humaine, individuelle ou collective. Pour cet auteur, l'étude des vocables en tant qu'entités « en soi », n'est pas pertinente car l'usage des mots s'enracine toujours dans un contexte (culturel, social, organisationnel) et leur sens est toujours actualisé en fonction de l'expérience préalable de l'acteur sur l'entité que le vocable désigne. C'est ainsi que pour Langacker, toute distinction entre sémantique et pragmatique est « vaine », aussi bien que la séparation tranchée entre lexique et grammaire. Comme il l'explique, la construction grammaticale d'une phrase, la disposition des prédicats ou la mise en évidence d'un pronom, ne sont pas des éléments neutres, ils permettent de mettre en profil un événement, de privilégier une lecture ou une représentation.

Cette notion de représentation mentale est essentielle à cette théorie parce que, selon ce linguiste, un prédicat lexical structure une situation en renvoyant à des images qui peuvent relever des différents « domaines » :

« C'est ainsi qu'un locuteur qui observe la distribution spatiale de certaines étoiles peut correctement y voir une constellation, un agglomérat d'étoiles, des tâches de lumière dans le ciel, etc. De telles expressions sont sémantiquement distinctes ; elles reflètent des façons différentes de concevoir la scène, chacune étant compatible avec ses propriétés objectivement données ». (Langacker, 1987, 142-143)

Cet exemple nous permet de montrer comment le sens donné à un concept peut être, en effet, un composite d'images mentales provenant de domaines différents, ce que Langacker appelle la « vision encyclopédique du sens ». Toutefois, les caractéristiques de base de l'objet (par exemple, pour un chien, le fait d'être un animal à quatre pattes) distinguent un domaine particulier qui constitue sa structure cognitive présupposée.

Le choix d'une image mentale pour se référer à une entité pourrait ainsi nous permettre d'identifier certains traits chez l'énonciateur².

² Nous distinguons ainsi « l'énonciateur » - celui qui prend en charge la responsabilité des actes illocutoires - du « locuteur » - celui qui parle, qui produit l'acte illocutoire - selon la classification proposée par DUCROT (1980).

Autrement dit, les expressions et les dénominations utilisées vont nécessairement mettre en profil certains domaines cognitifs propres aux cultures, aux intérêts ou aux projets des acteurs concernés et, en même temps, en masquer d'autres. J. Pirson a notamment signalé les liens entre les deux fonctions du langage reconnues par Langacker en montrant l'importance des références linguistiques pour l'analyse des organisations :

« [...] lorsque des acteurs énoncent leurs positions, explicitent ce qui les réunit ou les oppose (au cours d'assemblées statutaires, de réunions de travail, etc.), le langage joue à la fois une fonction de mise en relation des interlocuteurs (fonction pragmatique) et de désignation du contexte (fonction référentielle). Ces fonctions sont unifiées dans l'hypothèse cognitive : on comprendra que dans cette théorie l'usage de certaines dénominations ou catégories précises nous livre à la fois des informations sur le contexte d'action (l'environnement organisationnel) et précise la relation entre les acteurs (le type d'interaction) » (PIRSON, 1998, 74).

Dans cette même lignée, G. Lakoff et M. Johnson, avec leur ouvrage *Les métaphores dans la vie quotidienne* (1980) nous ont montré comment notre langage quotidien est traversé par le modèle métaphorique : « L'essence d'une métaphore est qu'elle permet de comprendre quelque chose (et d'en faire l'expérience) en termes de quelque chose d'autre » (Lakoff et Johnson, 1985, 15). Ces auteurs s'intéressent à la manière dont les métaphores nous font vivre et structurer d'une façon ou d'une autre notre pensée et nos actes. En prenant comme exemple l'expression « la discussion, c'est la guerre », ils attirent notre attention sur le fait que la mise en profil d'un champ conceptuel donné, peut mobiliser des représentations mentales et, par la suite, des comportements en correspondance avec le « domaine » privilégié.

Ces auteurs distinguent ainsi trois types de métaphores conventionnelles : spatiales, ontologiques et structurales. Les métaphores spatiales, aussi appelées « d'orientation », organisent d'une certaine manière notre système de représentations : le haut et le bas, l'intérieur et l'extérieur, etc. L'expérience spatiale des humains, en commençant par celle de leur corps, conditionnerait ainsi l'attribution de certaines caractéristiques à chacun des pôles de ces couples : « l'élite est au sommet, la masse est en bas ». Les métaphores ontologiques rendent compte de la capacité humaine à traiter les expériences ou les situations comme des entités ou des substances. Et, enfin, les métaphores structurales utilisent des

Dossier : Retour sur les images d'organisations

concepts hautement structurés pour en structurer d'autres. Nous pouvons ainsi concevoir une organisation comme une structure physique ; des états, comme des lieux ; le changement, comme le mouvement, etc.

Les auteurs travaillent aussi sur les dénommées « métaphores nouvelles », extérieures à notre système conceptuel, et qui sont issues de l'imagination, d'une création :

« Notre conviction est donc que les métaphores nouvelles donnent du sens à nos expériences, de la même manière que les métaphores conventionnelles : elles fournissent une structure cohérente, mettent en valeur certaines choses et en masquent d'autres. Comme les métaphores conventionnelles, les métaphores nouvelles ont des implications, qui peuvent mettre en jeu d'autres métaphores et des énoncés littéraux » (Lakoff et Johnson, 1985, 149).

Lakoff et Johnson distinguent d'ailleurs l'expérience elle-même des concepts utilisés pour la structurer. Ces derniers sont en effet liés à des modèles métaphoriques relevant de la culture de référence. Ces modèles mettent en rapport deux domaines de l'expérience³ mais l'identification est seulement partielle, c'est-à-dire ils ne se substituent pas. La similitude ou le rapprochement de ces domaines s'opère grâce à la métaphore employée ; c'est pourquoi celle-ci ne peut pas être seulement envisagée comme un phénomène de langage ou un procédé littéraire : elle doit être pensée comme un phénomène de pensée et d'action. « La création de similitudes par les métaphores constitue un enrichissement de l'expérience et une capacité à engendrer des symboles nouveaux : les métaphores peuvent, selon l'analyse livrée par Lakoff et Johnson, à la fois rendre compte de l'expérience quotidienne, en particulier les modèles mentaux communs aux partenaires de l'action (pensons à l'expression « ici, nous sommes tous dans le même bateau »). Elles pourraient également livrer les caractéristiques nouvelles d'un projet et indiquer un changement plus global dans les représentations et dans l'action » (Pirson, 1998, 80).

La force pragmatique des métaphores permet ainsi de les penser comme des « symptômes » de certains modes d'interaction, mais aussi comme des vecteurs de changements et de recadrage de la réalité.

³ Lakoff et Johnson parlent de « domaine source » et de « domaine cible » pour se référer aux deux champs référentiels mobilisés par une métaphore. Ils citent à ce propos la métaphore « l'amour est une œuvre d'art réalisée en commun » où l'œuvre d'art est le domaine-source qui est projeté sur le domaine-cible, l'amour.

Cette affirmation a pour nous la valeur d'une hypothèse que nous pouvons donc confirmer ou rejeter à partir de la méthode de l'étude de cas.

Les associations : un objet d'étude

Pour commencer à expliquer la façon dont nous nous sommes servis de ces constats sur les métaphores et les autres expressions langagières pour l'analyse des organisations, nous allons préciser le cadre de notre recherche empirique. Nous nous sommes notamment penchés sur les associations dénommées de « transformation ou d'intervention sociale ». Celles-ci se caractérisent par la défense d'un projet de société qui conteste le statu quo d'une communauté politique donnée (locale, nationale ou régionale) et qui essaie de donner des réponses à une problématique sociale qui traduit un manque. Nous partons de la définition donnée par la sociologie des organisations selon laquelle les associations sont des formes sociales fragiles constituées par un état de polarité entre les dimensions sociétale et communautaire, politique et économique, privée et publique (Emé, 2001) (Laville et Sainsaulieu, 1997). Cette polarité est traduite dans le vécu des acteurs par des formes d'appartenance multiples et des logiques d'action provenant des différents mondes (marchande, administrative, domestique, solidaire). Le bon fonctionnement associatif se joue alors dans le maintien de l'équilibre entre ces différentes dimensions et entre la liaison et la division. Un équilibre qui peut seulement être garanti par un travail communicationnel de « traduction » (dans le sens de Callon et Latour), de justification et de représentation symbolique fondé sur la volonté d'intercompréhension des acteurs.

Nous nous sommes donné ainsi comme objectif l'étude comparative des systèmes associatifs d'action concrète, au niveau méso-organisationnel, dans les différents moments du processus d'institutionnalisation. La comparaison a exploré les dimensions diachroniques car nous avons étudié les parcours organisationnels et synchronique car nous avons comparé quatre associations à des moments distincts de ce parcours⁴. Afin d'étudier les logiques qui président les échanges entre les acteurs, nous avons dû travailler avec les « matérialités » grâce auxquelles, selon J. R. Taylor, nous pouvons percevoir les organisations : les conversations et les textes. Ainsi, nous avons défini que la clé de notre analyse serait la comparaison et la

⁴ Pour le choix de l'échantillon, nous avons choisi comme *critère de ressemblance* le type d'affinité mise en avant par les acteurs et comme *critère de dissemblance* l'âge et le contexte de l'association.

Dossier : Retour sur les images d'organisations

confrontation des récits ou des fragments de discours des acteurs, individuels ou collectifs, représentant différentes positions et catégories au sein de l'organigramme. Afin de reconstituer leurs systèmes de pertinence, c'est-à-dire leurs enjeux, leurs intentions et leurs projets par rapport à l'association, nous nous sommes basés, pas seulement sur les communications explicites, mais sur les « non dits » ou les « faits communicationnels⁵ ». Nous avons recueilli les récits en utilisant la technique de l'entretien de type semi-directif, axé autour de trois consignes données aux interviewés :

- Nous raconter comment leur vie, professionnelle et/ou privée, les a conduits à intégrer l'association.
- Nous raconter leur expérience du travail dans l'association et en particulier avec l'équipe.
- Nous raconter quelle image leur vient à l'esprit pour représenter l'association dans le présent ou à un moment donné.

Avec ces questions ouvertes, sollicitant des réponses composées de phrases « énoncives » décrivant le passé, nous faisons référence à un outil de recueil de données, « l'*accountability* », développé par l'ethno-méthodologue H. Garfinkel (1967). Il définit cette notion comme l'ensemble des pratiques par lesquelles on construit le sens et la rationalité de ce que l'on est en train de faire (Vion, 1992). Elle pourrait alors se substituer à celle de « représentation du monde », comprise comme une capacité intrinsèque à l'être humain servant à préciser et à rationaliser ses activités pratiques. En partant des récits recueillis, et afin de contourner le biais de la relation enquêteur/enquêté et les mécanismes de défense sociale, nous avons centré notre analyse sur la comparaison. Nous avons identifié, au long des récits, les métaphores utilisées pour se référer à l'association. Nous avons vérifié la correspondance entre ces images et l'image favorisée par l'association dans ses discours autoréférentiels. Nous avons alors essayé de déceler l'unité ou la disparité métaphorique afin de mieux comprendre le système relationnel⁶ en place.

⁵ Nous empruntons la définition de « fait communicationnel » à A. MUCCHIELLI, qui entend par celui-ci « tout élément expressif d'un acteur social pour lequel on peut trouver un sens si on le rapporte à un contexte pertinent dans lequel, justement, on peut 'faire parler' (c'est-à-dire l'interpréter et lui donner une signification) » (Mucchielli, 2005).

⁶ Le politologue italien A. Pannebianco (1988) a remarqué que, lors de leur institutionnalisation, les organisations partisans peuvent passer d'un « système de solidarité », où prédominent les incitants collectifs et l'idéologie

Les études de cas

La première des associations analysées, l'Organisation pour la solidarité des peuples d'Asie, d'Afrique et de l'Amérique Latine (OSPAAAL), est née à Cuba en 1967. Les fondateurs se sont donné comme mission « la coordination et le renforcement de la solidarité entre les peuples afin d'appuyer les mouvements anti-impérialistes et de libération nationale ». Après l'analyse de l'évolution des contextes formels (nombre de membres, division et coordination du travail, pouvoir, espace physique), nous avons identifié quatre stades dans la vie de cette organisation : la constitution formelle et la consolidation entre les années 1966 et 1979 ; ensuite, une étape de bureaucratisation qui s'étale jusqu'à 1990 et qui débouche sur une crise majeure où l'on parle de la mort de l'association. Suite à un processus de redressement, nous pouvons signaler encore une dernière époque, de 1996 à aujourd'hui, dans laquelle l'organisation traverse successivement des étapes de rénovation et de stagnation.

Dans le document fondateur, l'image associée à l'OSPAAAL a été celle d'un « centre de bataille », d'un « lieu de combat contre l'impérialisme nord-américain ». Cette image est largement partagée par les acteurs interviewés faisant partie des deux départements composant l'organisation à l'époque : le politique et de propagande. Ils parlent alors d'une organisation « explosive », de « la cible du gouvernement américain et de la CIA », d'une « guérilla », d'un « quartier général » ou d'un « foyer des révolutionnaires ». Dans les années 1980, pourtant, le domaine sémantique de la « tribune » se substitue à celui de la guerre. Un discours autoréférentiel de cette époque véhicule alors une image de l'OSPAAAL comme une « lieu de dénonciation ». Les récits des acteurs appartenant à des catégories sociologiques différentes montrent un univers de représentations beaucoup plus divergent. On utilise des images guerrières comme celle de « symbole de résistance » et des images du champ référentiel des mass médias comme celle de la « machine de propagande ».

La crise organisationnelle des débuts de la décennie de 1990, est synthétisée alors dans des images mettant en saillance les caractéristiques des organismes vivants. Faute de discours autoréférentiels, nous avons réuni les phrases par lesquelles les acteurs ont voulu définir cet état. Ils affirment que l'OSPAAAL était dans une

ou de la « cause commune » sont les éléments essentiels, vers un « système d'intérêts » où prédominent les incitants sélectifs et le but essentiel est la survie de l'organisation et l'équilibre des intérêts particuliers.

Dossier : Retour sur les images d'organisations

« impasse » et que « il fallait la renforcer, la revitaliser ». Un autre interviewé affirme que l'association était « gelée » ou « un peu morte ». Ce domaine de l'organisme est encore repris par les interviewés à l'heure actuelle. Même si dans les discours autoréférentiels, nous avons observé une tendance à associer l'OSPAAAL à un « forum » ou à un « espace de débat et discussion », les acteurs reviennent souvent sur l'image de l'organisme malade ou sur l'idée d'un « miroir » reflétant l'état des mouvements de libération.

La deuxième association analysée a été le Collectif de recherche éducationnelle « Graciela Bustillos » (CIE), né à Cuba en 1993. Le Collectif, ayant un parcours organisationnel assez classique, s'est donné comme mission la promotion de l'éducation populaire et son application au travail communautaire. Nous avons identifié trois époques : un stade de genèse et de formation du groupe d'affinité entre les années 1990 et 1993, suivie par une période de formalisation et d'expansion qui finit en 2003. Ensuite, comme conséquence de la dégradation des conditions environnementales, l'association commence à vivre une étape de repli qui finit, vers l'année 2006, avec la dissolution du projet dans une association moins menacée par la fermeture du système politique. Pendant toutes ces années, les discours autoréférentiels ont parlé du CIE comme d'une « grande famille » ou d'un « réseau d'enseignants et d'amis amoureux de la méthodologie de l'éducation populaire ». Nous avons observé comment ces images sont largement reprises par les interviewés des différentes époques avec quelques distinctions. Pour les fondateurs, l'unité métaphorique est absolue. Ils ont tous identifié le CIE à « une grande famille », à « un groupe d'amis », à « une ambiance de confraternité ». Par la suite, lors de l'expansion et de l'arrivée massive de nouveaux membres, hors du domaine des relations affectives, de la famille et du domestique, les interviewés ont évoqué l'idée d'un « arbre » dont les racines étaient le noyau de fondateurs, et les ramifications, les petits collectifs provinciaux. Ils ont aussi parlé d'un « oasis » de participation ou de démocratie. Pour la toute dernière étape, les caractéristiques des organismes vivants sont souvent mises en saillance. Nous pouvons identifier dans les entretiens, des phrases comme « le CIE a dû s'adapter au contexte pour éviter de périr », « nous avons survécu malgré les menaces ».

La troisième des associations analysées a été l'Association de services de promotion de droits de travailleurs (ASEPROLA), née au Costa Rica en 1986. Les fondateurs se donnent comme mission celle d'orienter le mouvement syndicaliste face aux dangers du courant

La métaphore comme « symptôme »

« solidariste » encouragé par les patrons et par l'église catholique. Le parcours organisationnel de cette association peut être découpé en quatre grandes périodes : une époque de fondation et de consolidation qui s'étale de 1985 à 1991 ; ensuite, durant la première moitié des années 1990, ASEPROLA traverse une période de crise et de scission qui conditionne une façon de travailler fortement bureaucratique. Le projet associatif est encore renouvelé en 1995 marquant une époque de revitalisation qui dure jusqu'à l'année 2001. Depuis là, l'association vit une période caractérisée par la professionnalisation et la commercialisation rampante de son travail.

L'image de soi véhiculée par les discours autoréférentiels s'est beaucoup modifiée pendant ces différentes époques. Durant les cinq premières années, l'association a privilégié une image associée à la guerre - « un terrain de combat contre le solidarisme » ; au cerveau - « un espace de réflexion » « un réservoir de connaissances » ; ou encore à la fonction de médiation - « un espace intermédiaire entre les intellectuels et les travailleurs ». Les fondateurs interviewés partagent en général ces images. Ils ont parlé d'ASEPROLA comme d'un « groupe d'avant-garde dans la lutte syndicale » ou d'un « référent pour les ouvriers des entreprises bananières ». Pourtant, au début des années 1990 et face à des nouvelles conditions internes et externes, les textes institutionnels privilégient surtout une image d'ASEPROLA comme un lieu de médiation et, en même temps, comme « un réseau », « une alliance », « un lieu de concertation ». Cependant, les personnes interviewées sur cette époque ont plutôt mis l'accent sur le climat interne en parlant de « deux ASEPROLAS », « il y avait une ASEPROLA vers l'intérieur et autre vers l'extérieur ».

Entre 1995 et 2000, les domaines de la guerre et de la tribune gagnent encore une fois du terrain. Un discours autoréférentiel de l'époque parle d'ASEPROLA comme d'un « lieu de défense des droits de travailleurs et des travailleuses ». Dans les récits des acteurs de la période on a aussi identifié des images renvoyant à ces domaines : « nous combattions les injustices commises contre les femmes travaillant dans les maquilas ». Finalement, depuis la restructuration de l'association en 2001, les discours autoréférentiels véhiculent une image d'ASEPROLA liée au commerce ou à l'échange : « une association de services », « un organisme technique ». Tandis que, dans les récits des acteurs à l'heure actuelle, nous identifions une grande disparité métaphorique. Plusieurs acteurs font référence à l'organisme vivant « ASEPROLA a vécu sa vie comme un personne », « nous sommes maintenant dans une étape de maturité ». D'autres mettent en avant la fonction de médiation ou de réflexion.

Dossier : Retour sur les images d'organisations

La dernière des associations étudiées a été le Collectif « Madreselva » de droits de l'homme et de santé intégrale, né en 2005 au Costa Rica. Cette association étant la plus jeune, nous avons pu identifier deux époques : une période de genèse et de formation du groupe d'affinité s'étalant de 2003 à 2005, suivie d'une période durant laquelle l'association réussit à avoir un statut légal et commence à se consolider. Les discours autoréférentiels de ces toutes premières années véhiculent une image de soi liée au domaine de la transmission, dans ce cas, d'information et de connaissances. « Madreselva » est alors envisagée comme un « centre de promotion et de formation » concernant les droits des femmes et la santé reproductive. Néanmoins, dans les récits recueillis parmi les fondateurs du projet, l'image évoquée par la plupart des interviewés a été celle d'un « hôpital de cinq étages offrant de services de santé reproductive⁷ ».

Conclusion

Nos premières conclusions ressortent de l'analyse diachronique. Celle-ci nous a permis de conclure qu'aux époques initiales de formation et de consolidation dans lesquelles les associations fonctionnent souvent comme des « systèmes de solidarité »⁸ et les acteurs entretiennent des relations fusionnelles commandées par la volonté d'intercompréhension et la logique de la solidarité, les métaphores utilisées mobilisent des domaines sémantiques assez proches. Elles sont en règle générale partagées ou coproduites par l'ensemble de fondateurs et véhiculées par les messages de l'association en tant qu'acteur collectif. En revanche, aux autres stades du parcours organisationnel, dans lesquels les échanges entre les acteurs sont commandés par des logiques administratives-bureaucratiques ou commerciales, les intérêts individuels prédominent sur les intérêts collectifs et la division (départementalisation,

⁷ Dans ce cas, le domaine choisi (celui de la communication) sert à cacher l'intention de réaliser des actions plus concrètes et plus engagées comme celles de donner des services de santé reproductive : planning familial, prévention de maladies sexuellement transmissibles, etc.

⁸A. Pannebianco utilise le terme « système de solidarité » pour caractériser les organisations politiques où l'objectif est la réalisation de la cause commune, l'idéologie est manifeste et les incitants collectifs prédominent sur les intérêts particuliers ; ce qui garantit un large marge de manœuvre pour les dirigeants et permet la mise en œuvre d'une stratégie de domination de l'environnement. Il les oppose aux « systèmes d'intérêts » où l'objectif est la survie de l'organisation et l'équilibrage des intérêts particuliers.

hiérarchisation) s'installe en détriment des mécanismes de liaison, les métaphores employées par les acteurs des différentes catégories sociologiques sont beaucoup plus divergentes. Celles-ci s'éloignent aussi de l'expression métaphorique qu'utilise l'association pour s'identifier. L'analyse synchronique nous a indiqué qu'indépendamment des contextes, les domaines conceptuels mobilisés par les acteurs associatifs ne sont pas très différents. En général, les associations de transformation sociale utilisent le champ référentiel de la « guerre » ou de « la tribune » pour se définir, surtout dans les stades de plus grande activité référentielle et revendicative. Elles peuvent aussi, dans le cas des associations à vocation relationnelle ou identitaire, faire référence au domaine de la « famille » et des « relations affectives ». Dans les stades de crise organisationnelle ou de perte de sens, le recours à la métaphore de l'organisme vivant est très commun. Nous constatons aussi que la métaphore affichée par les discours autoréférentiels peut jouer un rôle stratégique de camouflage en déviant l'attention des vrais objectifs de l'association. Nous voulons alors ajouter une dernière conclusion portant sur la méthode. Nous croyons avoir démontré que l'unité ou la disparité des expressions métaphoriques utilisées par les acteurs pour parler de la réalité organisationnelle sont hautement symptomatiques des systèmes d'interaction en place. Toutefois, étant donné le caractère réflexif et rationnel⁹ de « l'*accountability* », l'analyse des récits doit privilégier les méthodes comparatives, cherchant à rapporter les expressions aux contextes pertinents qui leur donnent un sens, au-delà des analyses centrées uniquement sur leur contenu sémantique.

Bibliographie

DUCROT, O. *Les mots du discours*. Paris : Ed. de Minuit, 1980.

EME, B. « Les associations ou les tourments de l'ambivalence » In : Laville, J.-L. et al. *Association, démocratie et société civile*. Paris : Ed. La Découverte/MAUSS/CRIDA, 2001, pp. 27-60.

GARFINKEL, H. *Studies in Ethnomethodology*. Cambridge : Polity Press, réédition, 1984.

LAKOFF, G. ET JOHNSON, M. *Les métaphores dans la vie quotidienne*. Paris : Ed de Minuit (coll. Propositions), 1985.

⁹ Nous avons observé la tendance des individus à simplifier, à améliorer et à raccourcir les époques passées, mais aussi à reproduire les images légitimées par les discours autoréférentiels.

Dossier : Retour sur les images d'organisations

LANGACKER, R.W. *Foundations of cognitive grammar*. Stanford : Stanford University, 1987.

LAVILLE, J.-L. ET SAINSAULIEU, R., *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris : Ed. Desclée de Brouwer, 1997.

MORGAN, G. *Images de l'organisation* (Traduction par Solange Chevrier-Vouvé e.a). Bruxelles : De Boeck, 1999.

MUCCHIELLI, A. « Pour une approche communicationnelle des TIC » [en ligne]. CERIC, mai 2005. <http://infocom.univ-montp3.fr/labo.php?f=i> (consulté le 02/09/2007).

PANNEBIANCO, A., *Political Parties: organization and power*. Cambridge : Cambridge University Press, 1988.

PIRSON, J. « Changer : s'adapter ou innover ». *Dissertation doctorale* Tome 1, Université Catholique de Louvain, 1997-1998.

TAYLOR, J.R. ET VAN EMÉRY, E.J. *The Vulnerable Fortress. Bureaucratic Organization and Management in the Information Age*. Toronto : University of Toronto Press, 1993.

VION, R. *La communication verbale. Analyse des interactions*. Paris : Ed. Hachette, 1992.